



PROJETO TÉCNICO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOICE LAGOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS INSTRUMENTOS ORÇAMENTÁRIOS E
EM SAÚDE NA SECRETARIA DE SAÚDE DE COLOMBO/PR

COLOMBO

2013

JOICE LAGOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS INSTRUMENTOS ORÇAMENTÁRIOS E
EM SAÚDE NA SECRETARIA DE SAÚDE DE COLOMBO/PR

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicado do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Osmar Rocha

COLOMBO
2013

Dedico este trabalho de conclusão de curso, aos familiares, pessoa amada e amigos que incentivaram e contribuíram para a sua concretização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me proporcionado à chance de concluir mais esta etapa da minha vida.

E agradeço aos Professores e Tutores pelo conhecimento adquirido, por ter-me incentivado a sempre buscar novas formas de aprendizado.

“Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas.”

(Peter Drucker)

RESUMO

O presente projeto técnico teve como objetivo fazer um diagnóstico, e levantar a questão: Os instrumentos de Planejamento dentro da Secretaria de Saúde de Colombo são elaborados de forma estratégica?. Pois a estratégia favorece o gerenciamento das ações, para não só solucionar os problemas existentes, mas também buscar preveni-los. Para alcançar os resultados, aplicou-se como metodologia de estudo a pesquisa exploratória, que visa familiarizar o autor com o tema proposto, e lançar maiores esclarecimentos sobre a questão, e utilizou-se de questionário e visitas técnicas a fim de levantar dados para o diagnóstico. Esta pesquisa considerou diversos autores, com estudo da bibliografia buscada em periódicos diversos. Discutiu-se sobre Planejamento Estratégico e instrumentos de Planejamento, sempre embasado na legislação vigente, já que órgãos públicos possuem sempre a necessidade de estarem de acordo com a lei. Após aplicação do questionário foi diagnosticado a situação atual e nota-se que a Secretaria de Saúde de Colombo, encontra dificuldades na elaboração dos instrumentos orçamentários e em saúde, assim como diversos outros municípios espalhados pelo país, e que de fato necessitam de metodologia capaz de sanar estes problemas. A seguir foram elencadas as propostas para solução do problema. Concluiu-se que o Planejamento dos instrumentos orçamentários e em saúde, já está previsto em lei, porém ainda existe a dificuldade no entendimento sobre os mesmos, de como, quando e porque devem ser elaborados e desta forma, ainda não se considera a estratégia como ponto principal para alcançar as metas e objetivos em saúde, de forma eficiente, efetiva e eficaz. A realidade é que todo e qualquer ação de uma organização deve possuir planejamento e estratégia para alcançar as metas. Em organizações privadas esse planejamento estratégico é um meio de alcançar a competitividade e por consequência o lucro. Em organizações públicas a competitividade e o lucro não são o foco, porém sabe-se que os recursos são escassos para alcance do objetivo que é atender as necessidades da população alvo.

Palavras-chaves: Planejamento, Estratégia, legislação e orçamento.

INDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1- Orçamento Secretaria de Saúde De Colombo.....	22
Figura 1 - Instrumentos de Planejamento	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	9
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	10
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	11
2	REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA	13
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.1	<i>Planejamento</i>	13
2.1.2	<i>Estratégia</i>	13
2.2	INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO	14
2.2.1	<i>Instrumentos orçamentários</i>	15
3	METODOLOGIA	20
4	A ORGANIZAÇÃO	21
4.1	DESCRIÇÃO GERAL	21
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
5	PROPOSTA	28
5.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	28
5.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	29
5.3	RECURSOS	31
5.4	RESULTADOS ESPERADOS	32
5.5	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	32
	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICES	38
	APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO EM COLOMBO	38
	APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO EM CAMPINA GRANDE DO SUL	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O planejamento permite a análise e observação de uma dada realidade, prevendo meios de alcançar objetivos, e estratégia que deriva do meio militar, é usada para prever obstáculos. Desta forma as empresas sejam elas públicas ou privadas, necessitam planejar-se estrategicamente para possuírem uma gestão baseada em métodos, que visem o gerenciamento das ações.

Em órgãos públicos este planejamento estratégico, torna-se ainda mais necessário, pois precisa atender à legislação vigente, e nas Secretarias de saúde além do aspecto legal, deve ser capaz de prever melhores resultados com recursos escassos, e com uma demanda urgente para atendimento da universalidade do acesso à Saúde.

As Secretarias de Saúde municipais possuem instrumentos de planejamento orçamentário e instrumentos de planejamento em saúde, obrigatórios em lei, e que devem ser destinados a alcançar os objetivos de forma efetiva. Os instrumentos orçamentários são: Plano Plurianual, Lei de diretrizes orçamentárias e Lei orçamentária anual, e os instrumentos em Saúde são: Plano Municipal de Saúde, Programação anual de Saúde e relatório anual de gestão.

Sendo assim o Planejamento estratégico pode auxiliar na construção e “alinhamento” desses Instrumentos, para atender às necessidades da população com efetividade e qualidade, a fim de otimizar os resultados, minimizando gastos desnecessários e facilitando a compreensão dos objetivos.

Pois quando estes instrumentos não são planejados de forma estratégica, e não se encontram devidamente em concordância, ou seja, não possuem ainda a mesma linguagem, e não são elaborados voltados à efetividade das ações, a interpretação dos dados torna-se confusa, e as decisões não se norteiam por informações concretas, o que dificultaria o alcance de metas e projeção de cenários

futuros que indiquem novos planejamentos de médio e longo prazo, além de minimizar a execução de ações imediatistas para correção de falhas.

Outra dificuldade é o orçamento, que se destina a ser usado em ações de melhorias e necessidades reais detectadas no município por indicadores, mas nem sempre segue os planos de governo previamente determinados, nem mesmo são ramificações do planejamento da União e do Estado, o que dificulta o direcionamento do Sistema único de Saúde – SUS, para uma melhoria contínua.

Muitas vezes os índices de determinado programa aumentam, gerando a necessidade de medidas para saná-los, mais nos instrumentos de planejamento não existe a programação destas medidas, como por exemplo, o aumento de casos da dengue no município, que após devidamente analisado pelo gestor deve estar contemplado dentro do planejamento.

Se o Município dispuser de instrumentos devidamente alinhados, e com a mesma linguagem e direção, fica mais claro saber melhor aonde se quer chegar e mais evidente o que é necessário para alcançar esta meta.

Desta forma levanta-se a questão: os instrumentos de Planejamento dentro da Secretaria de Saúde de Colombo estão sendo elaborados de forma estratégica, favorecendo o gerenciamento das ações, para solucionar os problemas existentes e buscar preveni-los?

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Elaborar o Planejamento Estratégico dos Instrumentos orçamentários e em saúde na Secretaria de saúde de Colombo, de forma a atender às necessidades da população com efetividade e qualidade.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

1. Levantar a situação atual em Colombo, considerando os instrumentos orçamentários e em saúde;

2. Identificar os procedimentos necessários para que os instrumentos orçamentários e em Saúde atendam as reais necessidades da população com efetividade.

3. Propor um método ou uma rotina que auxilie na confecção dos Instrumentos de Planejamento orçamentário e Instrumentos de Planejamento em Saúde, favorecendo o gerenciamento das ações.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A justificativa do projeto e sua importância para a Secretaria de Saúde se dá porque no município de Colombo (assim como diversas outras cidades do Brasil), enfrenta problemas com falta de profissionais médicos, atualmente tema de discussão entre especialistas e noticiada constantemente através dos meios de comunicação, além de outros problemas que podem ocorrer sem aviso prévio, devido à característica emergencial da Saúde, quando se trata de salvar vidas.

Planejar os instrumentos orçamentários e em saúde de forma estratégica dentro deste contexto, pode favorecer a tomada de decisões, mesmo quando existe a necessidade latente que haja rapidez na execução.

E para os casos corriqueiros, favorece e beneficia cortar despesas desnecessárias, que prontamente podem ser verificadas nos instrumentos de planejamento, bem como visualizar ao final do exercício anual a efetividade do que foi projetado no início.

Atualmente torna-se cada vez mais necessário gerir de forma estratégica, minimizando os gastos e otimizando o trabalho. Em órgãos públicos este fator ainda é mais necessário por ter aspecto burocrático, de atendimento a legislação, e com recursos escassos.

Por ser um trabalho científico, o estudo tem relevância pela própria importância do tema na busca de melhores resultados, no contexto atual em que as organizações vivem, com mudanças rápidas devido às tecnologias que avançam

cada vez mais, e que fazem do planejamento estratégico um ponto fundamental para a competitividade entre as organizações privadas.

Quanto às organizações públicas, os estudiosos da área vêm percebendo, que os procedimentos provenientes da administração, estão se tornando ferramentas úteis na gestão pública, porque apesar de não visarem o lucro, estas organizações também necessitam serem eficientes, eficazes e efetivas.

2 REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 *Planejamento*

Planejamento é uma ferramenta, utilizada na administração, que permite através da análise e observação de uma dada realidade, prever estratégias futuras para alcance de objetivos. Segundo COSEMS (2013) “Planejar é pensar, antecipadamente a ação”.

Não só está relacionado a decisões presentes, como também nas implicações futuras. Planejar uma ação significa desenvolver caminhos, prever situações, buscar meios de minimizar os problemas, ou mesmo preparar-se para combatê-los.

Quanto ao Planejamento em saúde, no decreto federal nº 7508 de 28 de junho de 2011, capítulo III, encontra-se, que o planejamento em saúde, deve ser ascendente e integrado, no nível local (município) até o nível federal, sendo obrigatório e devendo conter metas de saúde. Sendo assim sabe-se que o planejamento além de ser ferramenta de previsão, também possui aspecto legal.

2.1.2 *Estratégia*

Estratégia é um termo que foi adquirido no meio militar, e que deriva do grego estrategos, que significa general no comando das tropas.

Para Conforto (2009, p.91), “Estratégia é o conjunto de atitudes e direções para se alcançarem objetivos grandiosos e distantes, fixados pela política”, o que não contraria o anterior, mas contribui para complementá-lo.

Como visto o termo utilizado no meio militar, inicialmente foi visto sob a ótica de poder, porém para a administração das organizações civis, assim como o

Planejamento, passou a significar a previsão de futuros obstáculos para a organização, como meio de obter os recursos disponíveis, para evitar estes obstáculos e competir no mercado.

Nos órgãos públicos não existe a competitividade, mas ainda assim é necessário o alcance de metas e objetivos, e prever obstáculos futuros garante o alcance destas metas com efetividade, eficiência e eficácia, de forma a evitar problemas.

Portanto estratégia em todos os momentos são os movimentos necessários para alcance do objetivo, ou “ganhar a guerra” nas competições de mercado, antecedendo e superando o adversário ou mesmo os passos usados para superar as expectativas quando o recurso é escasso.

Conforme se pode notar em Guillot, 2004,

Ao reconhecermos e usarmos estratégia nesse sentido lato insinuamos significados como o planejamento mais importante e de longo alcance, as decisões mais complexas e profundas e os efeitos mais vantajosos de uma campanha de bombardeio – bem como líderes com a mais elevada capacidade conceitual de tomarem decisões. (GUILLLOT, 2004, s/p)

Com a contribuição do autor, percebe-se que a Estratégia é essencial em qualquer planejamento, por isso o Planejamento Estratégico torna-se quase que uma única palavra, pois onde houver necessidade de Planejamento, também haverá a necessidade de Estratégia.

2.2 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Planejar Estrategicamente é um ponto forte, e um atributo de competitividade entre as empresa privadas. Nos órgãos públicos torna-se ainda mais necessária por estar prevista em lei.

Na Saúde é um ponto de extrema importância devido ao seu aspecto legal e por possuir características de previsão, quando se sabe que os recursos são poucos

e as necessidades inúmeras, ainda mais porque a saúde é essencial e possui característica de urgência, quando se trata de diagnosticar e evitar a morte do paciente.

2.2.1 Instrumentos orçamentários

Os instrumentos orçamentários: Plano Plurianual – PPA; Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA, que compõem o sistema orçamentário, estão previstos em lei. Este modelo orçamentário é definido na Constituição Federal de 1988. Na Seção II que trata dos Orçamentos, no art. 165 conforme Planalto,

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos anuais.

Ainda temos a lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que é a lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000, em seu art. 1º traz “Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição”.

O Plano Plurianual - PPA: é realizado a cada quatro anos, e corresponde a uma gestão, sendo que sua vigência vai do segundo ano de um mandato, até o final do primeiro ano do mandato seguinte, e está sujeita a prazos para ser avaliada, devendo antes da data estipulada, ser remetida à Câmara Municipal para aprovação.

Segundo a SEPL, o PPA é,

Um documento legal que, para um período de quatro anos, estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração estadual. Reúne programas e projetos focados na gestão do Estado, na equalização de diferenças

territoriais e na socialização de oportunidades econômicas e sociais. É a base do planejamento público, ao orientar a Lei de Diretrizes Orçamentárias, os orçamentos anuais e os planos setoriais instituídos ao longo da sua vigência.

É considerado ainda um instrumento de planejamento de médio prazo, onde ficam definidos as diretrizes, objetivos e metas, prioritários para o desenvolvimento. Ele tem função de garantir a continuidade das ações, mesmo com a troca de mandatos, e conforme Salles (2010) “controla as oscilações de cunho populista às quais aludimos”.

Serve como base do Planejamento Público já que a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e os Planos Setoriais devem seguir as mesmas orientações do PPA.

A Lei de Diretrizes Orçamentária – LDO: é o instrumento que estabelece as diretrizes e metas da Administração Pública, realizada anualmente, e tem como objetivo traçar diretrizes para a LOA, ou seja, define quais os parâmetros necessários para alocação dos recursos anuais para cumprimento das metas e objetivos traçados no PPA, sendo assim a LDO faz a ligação entre o PPA e a LOA.

O artigo 165 da Constituição Federal rege que a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO é instrumento de planejamento e tem como funções básicas estabelecer as metas e prioridades da Administração Pública para o exercício financeiro seguinte, orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual – LOA; alteração da legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Sendo um instrumento de Planejamento, deve seguir as orientações do PPA e nortear a LOA, de maneira a garantir que a execução do Planejamento esteja adequada.

A Lei Orçamentária Anual – LOA: também é realizada a cada exercício fiscal e detalha a aplicação do recurso para as diretrizes, objetivos e metas já definidos no PPA, e cujos parâmetros foram orientados na LDO, ou seja, vai fragmentar de fato, todos os recursos e aplicações usados no orçamento público.

Estas leis em conjunto, detalham a execução do orçamento público e são instrumentos de planejamento orçamentário que juntos beneficiam o alcance da percepção se as diretrizes, metas, e objetivos foram alcançados.

2.2.2 Instrumentos em Saúde

Já foram mencionados os instrumentos orçamentários e demonstrado que a importância está além da necessidade, pois é contida em lei e desta forma obrigatória.

Os instrumentos em saúde não são diferentes, pois possuem legislação pertinente no Decreto 3332/2006, que aprova orientações gerais relativas aos instrumentos do Sistema de Planejamento do SUS, e também na Lei Complementar 141 de 13 de janeiro de 2012, que dispõe sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos e normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde.

Para a gestão do SUS e Planejamento estratégico é importante ainda observar que a base legal possui vasta legislação a ser considerada como: Lei Federal n.º 8.080/90 – Lei Orgânica do SUS, Lei Federal n.º 8.142/90 – Lei Orgânica do SUS, Decreto Federal 1.232/94, Decreto Federal 1.651/95, Código Estadual de Saúde, Portarias GM/MS n.º 399/06 e 699/06 – Pacto pela Saúde, Portaria 648/06 – Atenção Básica, Portaria GM/MS n.º 204/07- Financiamento, Portarias GM/MS n.º 3.085/06, 3.332/06 e 3.176/08 - Sistema de Planejamento do SUS – PLANEJASUS. Porém para fins de instrumentos em saúde consideram-se aqueles que tratam exclusivamente sobre sua obrigação legal de elaboração. Abaixo serão definidos os instrumentos em saúde.

O Plano Municipal de saúde – PMS: apresenta as intenções e os resultados esperados em um período de quatro anos, com objetivos, diretrizes e metas, de acordo com a Portaria nº 3332/2006. É norteado pelo Plano Nacional de saúde e pelas Propostas de Governos: Federal, Estadual e Municipal. Além de sem

compatível com o Plano Plurianual.

É construído a cada quatro anos, no primeiro semestre do primeiro ano de governo municipal, para o 2º, 3º, 4º ano e 1º ano do governo posterior. E deve ser elaborado depois da Conferência Municipal de saúde que acontece de dois em dois anos.

Deve identificar problemas e situações que necessitem de solução, e usar os instrumentos anteriores como base. Ele serve como um esboço ou desenho da realidade do município, possibilitando desta forma, prever objetivos e metas a serem alcançadas, de acordo com a necessidade atual, e dentro da realidade identificada em uma análise situacional.

A programação anual de Saúde - PAS: operacionaliza as intenções contidas no Plano Municipal de Saúde, determinando ações para promoção, recuperação, proteção da saúde e gestão do SUS. Seu objetivo é definir ações, que no ano específico torne concreto os objetivos definidos no Plano de Saúde, e definir recursos orçamentários necessários para o cumprimento desta meta. Estas ações devem ser concretas e depois de desenvolvidas auxiliarão como já citado, no alcance das metas propostas no Plano de saúde.

Segundo PORTALSES,

Conforme a Lei Complementar Nº 141, de 13 de Janeiro de 2012, os municípios deverão encaminhar a Programação Anual de Saúde ao respectivo Conselho Municipal de Saúde, para aprovação antes da data de encaminhamento da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do exercício correspondente.

É um instrumento anual compatível com a LDO e LOA e deve estar condizente com as exigências do modelo do relatório Quadrimestral do SARGSUS.

O Relatório Anual de Gestão - RAG: Apresenta os resultados alcançados com a execução da programação Anual de saúde, e orienta eventuais redirecionamentos necessários. É também um instrumento de auditoria e controle, e deve conter o resultado da apuração do cumprimento da Programação Anual de

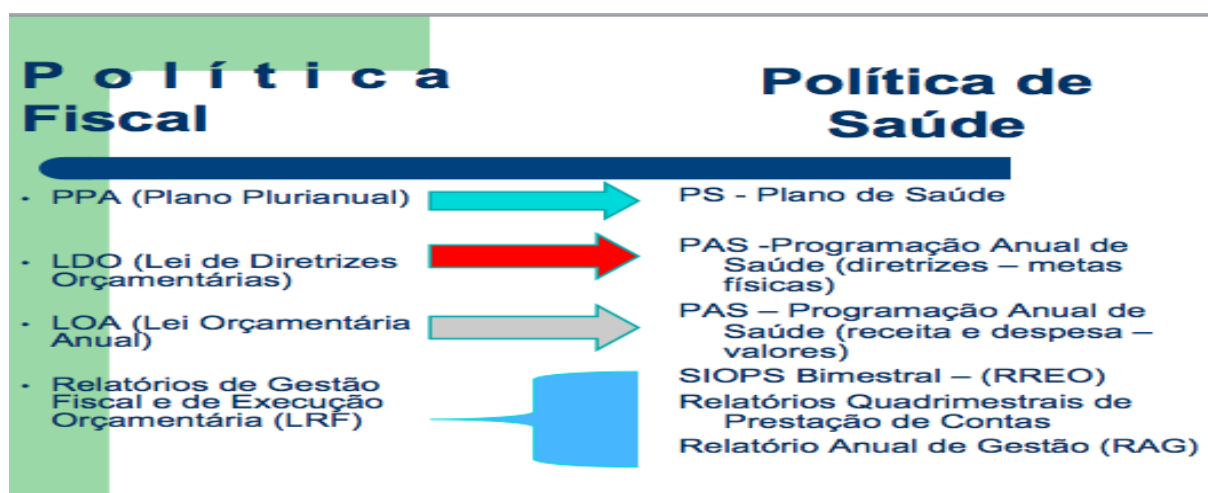
Saúde, análise da execução da Programação e recomendações necessárias.

Segundo PORTALSES,

De acordo com a Lei Complementar Nº 141, de 13 de Janeiro de 2012 os municípios deverão comprovar a observância do disposto no art. 36 mediante o envio de Relatório Anual de Gestão ao respectivo Conselho Municipal de Saúde, até o dia 30 de março do ano seguinte ao ano da execução financeira.

Estes três instrumentos em conjunto com os instrumentos orçamentários, são à base do, unindo as políticas fiscais com as políticas em saúde. Juntos servem para alcançar os objetivos do SUS, conforme se observa na figura abaixo.

Figura 1 - Instrumentos de Planejamento



Fonte: COSEMS. Instrumentos para a Gestão do SUS nos municípios. 2013.

E para que estejam em um Planejamento adequado devem estar alinhados e devidamente compatíveis, contendo as mesmas metas, ações e objetivos.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao desenvolvimento do estudo proposto, foi à análise exploratória fundamentada em autores diversos, buscando na bibliografia estudada posicionamento sobre o planejamento estratégico e instrumentos orçamentários e em saúde, para buscar apresentar uma proposta ao município de Colombo de planejamento estratégico desses instrumentos.

A forma de levantamento de dados sobre a situação atual da Secretaria de Saúde (a fim de perceber quais os problemas apresentados) foi a investigação através de visitas técnicas na Secretaria de Saúde, e pesquisa direta, sobre a realidade atual, buscando análise sobre questões de como é realizada, em que condições e como poderia ocorrer a melhoria situacional.

Também se realizou pesquisa exploratória através de questionário (em anexo), aplicado na Secretaria de Saúde de Colombo para levantar dados pertinentes para elaboração da proposta, e na Secretaria de Saúde de Campina Grande do Sul como forma de análise externa e comparação com a realidade de Colombo.

4 A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O Município de Colombo pertence à região metropolitana da cidade de Curitiba, que é a capital do estado do Paraná, tendo início com um grupo de colonos italianos, que vieram de Morretes. O Município foi criado através da Lei Estadual nº 34 de 13 de janeiro de 1890, e instalado na mesma data, sendo desmembrado de Curitiba.

A atividade econômica baseia-se nas indústrias extrativas de cal e calcário e na agricultura com a produção de hortifrutigranjeiros. Os aspectos turísticos são a festa da Uva e do Vinho e suas Grutas, como a de Bacaetava.

Foi nas décadas de 70 e 80 um dos municípios de maior taxa de crescimento, recebendo uma enorme quantidade de pessoas vindas de todo o território brasileiro. Atualmente possui área de 197,805 km² e 227.220 de população, e com grau de urbanização de 95,42, com IDH 0,733 e PIB de 9.991, o que demonstra ser um município de suma importância e com grande desenvolvimento.

A Secretaria Municipal objeto do presente trabalho é inserida na cidade de Colombo. Atualmente possui como Secretária Municipal da Saúde a pessoa de Dalimar de Lucca Moreira, que é médica formada pela Universidade Católica de Pelotas/RS, com especialização em Cardiologia pelo Instituto de Pós-Graduação Médica do Rio de Janeiro. É funcionária de carreira do município desde 1995.

Conta com onze (11) unidades básicas de Saúde, nove (09) Unidades estratégicas Saúde da Família, uma unidade especializada (Unidade de saúde da Mulher), Um Centro de Especialidades Médicas e Centro de especialidades Odontológicas, Dois Prontos Atendimentos, Maternidade Alto maracanã (que apesar de não ser do município possui convenio com a prefeitura para atender as gestantes do município), quatro farmácias básicas e uma Central de Distribuição de materiais e medicamentos.

O número total de funcionários da Secretaria de Saúde de Colombo é de

973, distribuídos em 78 agentes comunitários de saúde, 49 assistentes administrativos, 5 assistentes sociais, 39 auxiliares de enfermagem, 79 auxiliares em serviços gerais, 35 auxiliares odontológicos, 1 biólogo, 54 cirurgiões dentistas, 87 enfermeiros, 1 engenheiro civil, 1 engenheiro de segurança no trabalho, 9 farmacêuticos/bioquímicos, 1 fonoaudióloga, 3 médicos veterinários, 23 motoristas, 4 nutricionistas, 11 psicólogos, 8 serventes, 117 técnicos em enfermagem, 4 técnicos em higiene dental, 8 técnicos em radiologia, 1 tecnólogo em saneamento, 2 vigias, 4 funcionários comissionados, 166 médicos de carreira e 13 médicos do programa mais médicos.

Segue abaixo tabela do orçamento anual da Secretaria de Saúde, contendo os recursos Federal, Estadual e Municipal, com as respectivas fontes de recursos, os quais serviriam para atender às necessidades e demandas do município, em todos os setores.

Tabela 1- Orçamento Secretaria de Saúde De Colombo

Recursos	Fontes	R\$
Federal	1.495,1.496,1.497,1.498 e 1.499	R\$ 10.787.620,00
Estadual	1.369	R\$ 500.000,00
Municipal	1.303,1.000,15.10	R\$ 34.793.080,00
TOTAL DE RECUSROS PREVISTOS		R\$ 46.080.700,00

Fonte: Elaboração Própria para a Programação anual de Saúde (2013).

O orçamento da Secretaria de Saúde de Colombo foi de aproximadamente 46.080.700,00 no total de recursos federal, estadual e municipal, estimado em Junho deste ano para a confecção da Programação Anual de Saúde e apresentado para elaboração do Conselho Municipal de saúde, conforme tabela abaixo:

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A fim de diagnosticar o problema foi aplicado questionário (em anexo) com onze perguntas fechadas e duas abertas, no município de Colombo (em conjunto

com visitas de análise) e em Campina Grande do Sul (como forma de comparação) conforme seguem:

A primeira questão levantada, foi se existe um documento elaborado para padronizar o Planejamento na Secretaria de Saúde, e como resposta obteve-se: que em Colombo não existe este documento, e em Campina Grande do Sul existe um documento que padronize este planejamento. Este item é de extrema importância, pois a partir dele pode-se alcançar uma metodologia para traçar estratégias de alcance de metas e gerenciar ações.

Na segunda questão perguntou-se: ao elaborar o planejamento quais itens são considerados. Colombo afirmou considerar as necessidades da população, dados estatísticos, histórico anterior, Plano Estadual em saúde, Proposta de Governo e conferência de Saúde. Campina Grande do Sul considerou necessidades da população, histórico anterior, dados estatísticos, Proposta de governo e Histórico epidemiológico da população. As campanhas não foram consideradas por nenhum dos dois municípios e Campina Grande do Sul também desconsiderou Plano Estadual de Saúde. Consideram-se todos os itens importantes para o planejamento do orçamento e ações em saúde.

A terceira questão é referente à ordem de elaboração dos instrumentos, tendo em vista que este item refere-se de fato à execução do planejamento, se ocorreu de maneira adequada ou não. A ordem deve ser conforme abaixo:

1º. Plano Municipal de Saúde – PMS, pois este instrumento serve de base para todas as ações em saúde, por um período de quatro anos e deve ser elaborado após a conferência Municipal de Saúde. Nele existe todas as informações pertinentes quanto aos problemas e situações que requeiram implementações e soluções, e todos os pactos firmados entre as esferas municipais, estaduais e federais, além das características, aspectos demográficos, identificação da população, aspectos sócios econômicos e infraestrutura, etc, ou seja, todos os dados capazes de definir quais são os objetivos e metas do SUS e da Secretaria Municipal de Saúde;

2º. Plano Plurianual – PPA: pois este instrumento é à base do orçamento

público, também realizado a cada quatro anos, e deve conter diretrizes, objetivos e metas a serem alcançadas, portanto antes de sua elaboração é necessário ter o Plano Municipal de Saúde pronto, pois o PPA possui direcionamento do orçamento para as ações em saúde, que já devem estar devidamente embasadas no Plano Municipal.

3º. Programação Anual de Saúde – PAS: este instrumento é anual e operacionaliza as intenções já expressas no Plano Municipal, deve determinar um conjunto de ações que permita alcançar os objetivos do Plano Municipal de Saúde e deve ser elaborado antes da LDO e LOA.

4º. Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO: é compatível com o PAS, também anual, só que ao invés de determinar ações em saúde, define quais os parâmetros necessários para alocação dos recursos anuais, para cumprimento das metas e objetivos já traçados.

5º. Lei Orçamentária Anual – LOA: é anual e detalha aplicação do recurso já definidos no PPA e LDO, ou seja, fragmenta cada detalhe do recurso e onde será utilizado.

6º. Relatório Anual de Gestão – RAG: apresenta os resultados alcançados com a Programação Anual de Saúde e se todas as etapas forem realizadas na ordem proposta, conseqüentemente também apresentará os resultados de todo planejamento em saúde, pois os instrumentos alinhados são capazes de demonstrar com clareza os objetivos e se foram ou não alcançados.

Colombo elaborou os instrumentos na seguinte ordem: 1º PAS, 2º LDO, 3º PPA, 4º PMS 5º LOA e 6º RAG e Campina Grande do Sul elaborou: 1º PAS, 2º PMS, 3º LDO, 4º PPA 5º LOA e 6º RAG. Sendo assim nenhum dos municípios elaborou os instrumentos em ordem correta.

A quarta pergunta foi: O planejamento encontra-se na ordem correta? Colombo sabe estar com a ordem incorreta e respondeu não e Campina Grande do Sul acredita estar na sequencia correta e respondeu sim.

A quinta pergunta é se existe um roteiro para a elaboração do planejamento e Colombo afirmou não ter e Campina grande afirmou possuir.

A sexta pergunta: Quando da troca de gestão se existisse um padrão já estabelecido para elaboração dos instrumentos acima citados não ajudaria? Ajudaria pouco? Ajudaria? Ou ajudaria muito? E os dois municípios respondeu que ajudaria muito. Essa resposta demonstra o quanto é perceptível que um padrão pré-estabelecido pode auxiliar as novas gestões.

A pergunta sete foi se as secretarias tiveram problemas na elaboração dos instrumentos de planejamento e as duas responderam que sim.

Na oitava foi perguntado a que atribuem estes problemas, Colombo respondeu que seria a troca de gestão, falta de profissionais capacitados e falta de padronização e Campina grande do sul atribuiu à falta de padronização e alterações na equipe técnica. Com visto os dois atribuem a falta de padronização, o que demonstra a necessidade de planejamento.

Na nona pergunta levantou-se a questão se existe pessoal capacitado para elaboração do planejamento e Colombo afirmou que não, contrariando Campina Grande do Sul que afirmou possuir.

Na décima se existe planejamento estratégico dos instrumentos orçamentários em saúde. Os dois municípios afirmaram ter.

Na décima primeira se este planejamento estratégico auxilia o gerenciamento das ações também responderam sim os dois municípios.

A décima segunda foi a seguinte pergunta aberta: Ao final do exercício como pretendem analisar o Planejamento aplicado?. Colombo respondeu que através de instrumento elaborado pela própria secretaria e Campina Grande do Sul respondeu que através de indicadores pactuados por diversas áreas de atuação. Demonstra a preocupação por parte das duas secretarias em medir o desempenho alcançado, mesmo que cada uma possua seu próprio método. O Ideal sempre será através de indicadores já desenvolvidos por outros órgãos de pesquisa, mas através das visitas obteve-se a informação de que o documento interno da secretaria também leva em conta estes dados estatísticos.

A última questão aberta ficou para saber o que o planejamento significa para o entrevistado, tendo cada um respondido a seu modo, porém demonstrando que

sabem o que significa. Colombo afirmou ser: “organização dos serviços e eficácia na prestação de serviço”, e Campina Grande: “O processo de analisar a instituição sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações, utilizando-se, para isso, de instrumentos que possam aferir a execução do que foi planejado”.

Ressalta-se que Campina Grande do Sul foi utilizada apenas como pesquisa externa e comparativa. A relevante para o trabalho é a de Colombo, pois dá embasamento na problemática e a torna mais direcionada e fiel à realidade.

Através destas e outras informações obtidas por visitas, foi diagnosticado que Colombo demonstra ter problemas com a falta de Planejamento estratégico dos instrumentos orçamentários e em saúde, e atribuem este fato à troca de gestão, falta de profissionais capacitados e falta de padronização.

Os instrumentos de Planejamento não são elaborados de forma estratégica, capaz de favorecer o gerenciamento das ações em saúde, o que traz transtornos e falta de efetividade.

Nota-se que não existe um documento que padronize este planejamento, e os instrumentos foram elaborados em uma ordem que desfavorece o gerenciamento, pois não segue as orientações legais já estipuladas em lei quanto a sequência de elaboração.

Cumprir informar que estes instrumentos foram realizados com urgência para cumprimento de prazos, o que gera erros que precisam ser sanados.

A Prefeitura de Colombo passou por uma troca de gestão em janeiro de 2013, assim como consequência na Secretaria de Saúde houve diversas trocas de cargos. Os funcionários que ocuparam os cargos não tem a obrigação de conhecer toda a legislação que envolve a elaboração destes instrumentos, o que só demonstra a importância de haver estratégia adequada como um guia orientador na elaboração desse Planejamento.

Existem prazos para serem elaborados e aprovados conforme a legislação vigente, mas o planejamento não deve ser criado apenas como cumprimento à lei, mas sim como orientador na execução do orçamento e metas em Saúde.

E desta forma precisam estar delineados para que auxilie aqueles, que em caso de troca de gestão possam executar seus passos de maneira eficiente e eficaz no cumprimento de metas em saúde e com direcionamento a alcançar objetivos reais, capazes de serem demonstrados via indicadores.

Sabe-se que grande parte dos municípios sequer sabe quais serão suas metas e objetivos, criando os instrumentos aleatoriamente, sem que os mesmos possuam vínculos, nem sejam ampliações ou compactações uns dos outros.

Notou-se ainda que os prazos destes instrumentos encontram-se desconexos com a realidade e de fato distorcidos com a finalidade que possuem, trazendo transtorno e sendo elaborados sem a devida importância e sem o devido diagnóstico situacional (que será capaz de traçar um perfil do município e desta forma atender de fato as demandas dos munícipes).

Um ponto que não pode deixar de ser notado, é que os dois municípios, responderam que um padrão pré-estabelecido para elaboração destes instrumentos de planejamentos, ajudaria muito a gestão.

5 PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Como claramente perceptível através do diagnóstico levantado por questionário, um padrão para elaboração dos instrumentos orçamentários e em saúde ajudaria as duas gestões nos municípios pesquisados.

Atualmente o principal problema que gera a falta de planejamento em saúde em Colombo, é que os instrumentos orçamentários e em saúde, são elaborados fora de uma ordem lógica, desfavorecendo o gerenciamento das ações e alcance de resultados compatíveis com a estratégia. Este ano estes instrumentos seguiram a seguinte ordem:

- 1º. Programação Anual de Saúde - PAS;
- 2º. Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO;
- 3º. Plano Plurianual - PPA;
- 4º. Plano Municipal de Saúde - PMS;
- 5º. Lei Orçamentária Anual - LOA e;
- 6º. Relatório Anual de Gestão - RAG.

Como visto anteriormente os instrumentos deveriam ter seguido a ordem abaixo, uma vez que irá desencadear uma sequencia lógica, capaz de partir das necessidades, para só depois delimitar o orçamento que será utilizado para alcance de metas:

- 1º. Plano Municipal de Saúde – PMS;
- 2º. Plano Plurianual – PPA;
- 3º. Programação Anual de Saúde – PAS;
- 5º. Lei Orçamentária Anual – LOA;
- 6º. Relatório Anual de Gestão – RAG;

Outra questão levantada são os prazos que devem ser ajustados, para que estes instrumentos não sejam elaborados com urgência para atendimento à legislação, e sendo assim sem o devido levantamento de necessidades, estipulando

de forma clara e coerentes, diretrizes, objetivos, metas e ações a serem desenvolvidas para atendimento destas necessidades.

E por último temos as trocas de gestão que trazem muitos problemas quanto ao despreparo dos profissionais, pois são contratados aos cargos novos e muitas vezes desconhecem quais são suas atribuições, e por falta de conhecimento acabam realizando o trabalho de forma inadequada.

Este fato pode ser solucionado criando um documento que direcione estes novos profissionais na elaboração destes instrumentos, descrevendo todas as ações necessárias para cumprimento da lei e para execução do orçamento, para que detectem e atendam as necessidades da população.

Apesar de existir legislação com prazos estipulados e contendo todas as informações necessárias para elaboração do planejamento, não existe documento que facilite a compreensão e que crie uma metodologia que direcione os profissionais na confecção dos instrumentos de forma adequada e estratégica.

Sendo assim a proposta para alcance do objetivo de: elaborar o planejamento estratégico dos Instrumentos orçamentários e em saúde na Secretaria de saúde de Colombo, de forma a atender às necessidades da população com efetividade e qualidade, seria o de criar um Decreto que defina prazos, estipule a ordem correta de confecção dos instrumentos e direcione a elaboração pelos profissionais, dando a eles a compreensão de como, onde, quem e por que realizar os instrumentos e da legislação a qual deverão recorrer para realizar a elaboração.

Pois desta forma existiria metodologia capaz de proporcionar o planejamento estratégico, dentro de um cronograma correto ao atendimento à legislação e das necessidades da população quanto à saúde. Facilitando o cumprimento dos prazos, e gerando no final indicador de alcance de metas, inidôneo e com informações condizentes, e que será utilizado como histórico, como base de análise na elaboração dos instrumentos posteriores.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Como Plano de implantação da proposta apresentada de criar um Decreto, que direcione a elaboração dos instrumentos em saúde e instrumentos orçamentários, facilitando desta forma que haja o Planejamento estratégico das ações em saúde, buscando alcançar a efetividade das ações, propõe-se que sejam realizadas as seguintes etapas.

- 1ª Capacitação de pessoal para execução do Plano de melhorias;
- 2ª Criação de Comissão de Decreto para Planejamento estratégico dos instrumentos orçamentários e em Saúde;
- 3ª Análise de Legislação Pertinente para compreensão do que é obrigatório, para só depois inserir o que poderia ser mudado, para alcance do Planejamento Estratégico;
- 4ª Identificação da situação atual;
- 5ª Identificação da situação Desejável;
- 6ª Elaboração de fluxos da situação atual e da situação desejável;
- 7ª Criação de Cronograma que dimensione as fases de cada etapa da elaboração do Decreto com base na situação atual;
- 8ª Elaboração do Decreto conforme fases determinadas no cronograma;
- 9ª Reavaliação e correção do documento a fim de evitar erros;
- 10ª Criação do Plano de Avaliação e Monitoramento que definirá como este Planejamento estratégico poderá ser avaliado e monitorado;
- 11ª Encaminhar o documento para aprovação na Câmara Municipal de saúde e Conselho Municipal de Saúde.

Esses são os passos básicos para o plano de implantação de alcance de Planejamento estratégico dos instrumentos orçamentários e em saúde de Colombo, tendo em vista que o diagnóstico da situação atual aponta que o principal problema encontrado é na execução desses instrumentos, por falta de conhecimento e de instruções.

Sendo assim criar o Decreto solucionaria este problema, e evidenciaria situações que trazem a análise dos problemas para buscar o objetivo que é saná-la.

5.3 RECURSOS

Os recursos para execução da proposta seriam principalmente humanos, pois demandaria capacitação e criação de comissão especial para elaboração do Decreto. Estes recursos humanos podem ser os funcionários já admitidos pela Secretaria de Saúde ou podem ser contratados especificamente para este trabalho.

A capacitação pode ser realizada em conjunto com outros órgãos como o Conselho Estadual de Secretários Municipais de Saúde - COSEMS que já apoia e incentiva estas práticas que levam ao Planejamento adequado, Secretarias municipais e Estaduais de Planejamento e Regionais em Saúde.

Estas capacitações poderiam ser solicitadas com custo baixo para o município, só demandaria em todo caso o deslocamento e gastos com refeições que dependeria da duração e local onde o curso é realizado. Atualmente os cursos dados por estes órgãos são em Curitiba e demanda um valor por profissional de cerca de R\$ 15,00 por dia. Os cursos são em torno de dois dias. Se pensarmos em dois profissionais sairia cerca de R\$ 60,00.

Estes dois profissionais poderiam disseminar o conhecimento para a comissão criada para elaboração do decreto.

Os recursos com instalações não seria necessário já que as capacitações são no local indicado pelos órgãos já citados, e as reuniões para elaboração do Decreto podem ser realizadas na própria Secretaria de Saúde ou demais instalações pertencentes à Prefeitura Municipal de Saúde.

Os equipamentos utilizados podem ser os mesmos da Secretaria de Saúde e os materiais seriam: Sulfite, caneta, pastas, etc também são itens que podem ser encontrados na própria Secretaria, usados no dia a dia na execução de outras tarefas e de custos baixos.

Percebe-se que os recursos utilizados não trazem dificuldade na execução do plano e podem ser facilmente encontrados. Desta forma viabilizam a proposta.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados é que haja a correção da ordem de elaboração dos instrumentos de Planejamento em saúde: PPA, LDO, LOA, PMS, PAS e RAG. Além de definir a importância destes documentos, como devem ser elaborados, em que período e de que forma.

Também que haja a interpretação da legislação e que esta interpretação seja resumida no decreto de forma a facilitar a compreensão dos envolvidos, pois após a devida compreensão facilita que haja o planejamento estratégico adequado e consequentemente o gerenciamento das ações.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O risco maior é que quando ocorram às trocas de gestão as orientações do documento não sejam seguidas, ou mesmo que seu conteúdo seja alterado. Desta forma para sanar esses possíveis riscos na execução do projeto, propõe-se que o Conselho Municipal de Saúde seja o órgão fiscalizador.

Sendo assim o Conselho Municipal de Saúde acompanhará e fiscalizará a execução do decreto.

Outro risco é que a organização estudada é de gestão pública, e ao contrário das organizações privadas, ainda não possuem a característica de utilizar métodos da administração. Ainda é recente a importância de utilização de ferramentas administrativas na gestão pública e por consequência ainda existe muita resistência às mudanças.

Essas ferramentas que servem para alcançar eficiência, eficácia e efetividade, ainda geram desconfiança e é vista por muitos funcionários como burocráticas e que trazem maior dificuldade na execução das tarefas.

Outro ponto a ser expresso é que o Planejamento estratégico se for realizado de forma adequada traz transparência das ações e desta demonstra

claramente os erros cometidos, o que pode também ser visto como algo que dificulte o trabalho.

Infelizmente a maioria dos funcionários públicos não possui qualificação voltada à qualidade no serviço público, e ao realizarem concursos esperam apenas executarem tarefas simples. Também por outro lado o próprio sistema não favorece e nem incentiva estas práticas.

Os maiores responsáveis por quebrar estas barreiras burocráticas do sistema público, são as iniciativas de cursos especializados como, por exemplo, as que a Universidade Aberta do Brasil – UAB tem proporcionado e também pela iniciativa de funcionários públicos ao buscar este aperfeiçoamento.

CONCLUSÃO

Conclui-se por todo o exposto, pelo que foi auferido pelos autores e bibliografias estudadas, que o Planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de traçar dentro de uma dada realidade, um caminho para alcançar os objetivos de uma organização pública ou privada.

Este planejamento favorece o gerenciamento das ações, mesmo quando os recursos são escassos e quando o objetivo é atender á população, sem que haja competitividade entre as organizações.

Na Secretaria Municipal de Colombo, cujo objetivo do projeto técnico foi de diagnosticar através da questão levantada, se há planejamento dos instrumentos orçamentários e em saúde, que favoreça o gerenciamento das ações, conclui-se que não existe e que a proposta apresentada é capaz de suprir esta necessidade.

A proposta baseou-se nas considerações levantadas, de que não há um padrão atual de planejamento estratégico dos instrumentos orçamentários e em saúde, e desta forma um decreto para instruir este planejamento torna-se o mais adequado no momento atual.

Os maiores problemas na elaboração destes instrumentos de forma estratégica decorrem de trocas de gestão, falta de padronização e falta de profissionais capacitados e o decreto pode sanar estes problemas indicando uma metodologia que instrua a confecção destes instrumentos.

Conclui-se também que devido à característica do órgão público de ser burocrático, pode encontrar problemas que dificultem sua implantação, principalmente de cunho político, devido às trocas de gestão em períodos eleitorais, e também pelas ferramentas administrativas estarem sendo introduzidas na gestão pública recentemente, tornando-se uma nova realidade e trazendo certo desconforto com as mudanças.

Para mudar estas condições desfavoráveis, são sempre bem vindas às iniciativas de novos estudos e criação de cursos voltados ao aperfeiçoamento e transformação dessa realidade.

O funcionário público também é de extrema importância para estas mudanças, quando se torna parte disso e também busca o conhecimento desta nova realidade.

Portanto espera-se que este estudo contribua para a discussão do tema e que auxilie outros pesquisadores na busca por melhorias na gestão pública, e que torne cada vez mais aprofundado o assunto.

REFERÊNCIAS

COLOMBO. **Secretaria Municipal de Saúde.** Disponível em: <http://portal.colombo.pr.gov.br/?p=629>. Acesso em 05 de dezembro de 2013.

COSEMS. **Instrumentos para a Gestão do SUS nos Municípios.** Pato Branco, 2013.

DAGNINO, Peixoto Renato. **Planejamento Estratégico Governamental.** 2. Ed. Florianópolis. Departamento de Ciências da administração/ufsc, 2012.

MS. Sistema de Planejamento do SUS. Brasília. 2009.

ESG – Escola Superior de Guerra. **O pensamento estratégico da escola superior de guerra.** Rio de Janeiro: Luzes, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **MiniAurélio.** 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007

IPARDS. **Caderno Estatístico do Município de Colombo.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=83400>. Acesso em 29 de outubro de 2013.

IPARDS. **Perfil do Município de Colombo.** Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=83400&btOk=ok. Acesso em 29 de outubro de 2013.

PLANALTO. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 09 de novembro de 2013.

PLANALTO. **Lei complementar 101 de 04 de maio de 2000.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em 10 de novembro de 2013.

PLANALTO. **Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp141.htm. Acesso em 25 de outubro de 2013.

PLANEJAMENTO. **Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO.** Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/lei-de-diretrizes-orcamentarias-ldo>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

PORTAL. **Portaria nº 332, de 28 de dezembro de 2006.** Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/pt3332_instrumentos_planejasus.pdf. Acesso em 16 de novembro de 2013.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa.** Disponível em: <http://www.cursos.nead.ufpr.br/mod/resource/view.php?id=124059>. Acesso em 21 de outubro de 2013.

SEPL. **PPA – Plano Plurianual.** Disponível em: <http://www.sepl.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>. Acesso em 26 de outubro de 2013.

APENDICES

APENDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO EM COLOMBO

Local: Secretaria Municipal de Colombo
Andréia

Entrevistado: Nice

1. Existe um documento elaborado para padronizar o Planejamento na Secretaria de Saúde?

() Sim (X) Não

2. Ao elaborar o Planejamento são considerados?

(X) Necessidades da população (X) Dados estatísticos
(X) Histórico anterior () Campanhas
(X) Plano Estadual em Saúde (X) Proposta de Governo
(X) Outros: Conferência de saúde

3. Qual a ordem em que ocorre o Planejamento em Saúde nesta Secretaria?

(3) PPA (2) LDO (5) LOA (4) PMS (1) PAS (6) RAG

4. O planejamento encontra-se na sequencia correta?

() Sim (X) Não

5. Existe um roteiro para elaboração do Planejamento?

() Sim (X) Não

6. Quando da troca de gestão se existisse um padrão já estabelecido para elaboração dos instrumentos acima citados isso?

() Não ajudaria () ajudaria pouco () Ajudaria (X) Ajudaria muito

7. Esta Secretaria teve problemas na elaboração dos instrumentos de planejamento?

(X) Sim () Não

8. A que você atribuiria estes problemas

- (X) Troca de gestão (X) Falta de profissionais capacitados
(X) Falta de padronização () Prazos incorretos
() Todos os anteriores () Outros _____

9. Existe pessoal capacitado para elaboração do Planejamento?

() Sim (X) Não

10. Existe Planejamento Estratégico dos instrumentos orçamentários e em Saúde?

(X) Sim () Não

11. Este Planejamento Estratégico auxilia o gerenciamento das ações?

(X) Sim () Não

12. Ao final do exercício como pretendem analisar o Planejamento aplicado?

Por de instrumento elaborado por esta secretaria.

13. O que planejamento significa para você?

Organização dos serviços e eficácia na prestação do serviço.

APENDICE 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO EM CAMPINA GRANDE DO SUL

Local: Secretaria Mun. de Campina Grande do Sul Entrevistado: Helder Lazarotto

1. Existe um documento elaborado para padronizar o Planejamento na Secretaria de Saúde?

(X) Sim () Não

2. Ao elaborar o Planejamento são considerados?

(X) Necessidades da população	(X) Dados estatísticos
(X) Histórico anterior	() Campanhas
() Plano Estadual em Saúde	(X) Proposta de Governo
(X) Outros: Conferência de saúde	

3. Qual a ordem em que ocorre o Planejamento em Saúde nesta Secretaria?

(2) PPA (3)LDO (4) LOA (1) PMS (5) PAS (6) RAG

4. O planejamento encontra-se na sequencia correta?

(X) Sim () Não

5. Existe um roteiro para elaboração do Planejamento?

(X) Sim () Não

6. Quando da troca de gestão se existisse um padrão já estabelecido para elaboração dos instrumentos acima citados isso?

() Não ajudaria () ajudaria pouco () Ajudaria (X) Ajudaria muito

7. Esta Secretaria teve problemas na elaboração dos instrumentos de planejamento?

(X) Sim () Não

8. A que você atribuiria estes problemas

- () Troca de gestão () Falta de profissionais capacitados
(X) Falta de padronização () Prazos incorretos
() Todos os anteriores () Outros: Alterações na equipe técnica de gestão

9. Existe pessoal capacitado para elaboração do Planejamento?

(X) Sim () Não

10. Existe Planejamento Estratégico dos instrumentos orçamentários e em Saúde?

(X) Sim () Não

11. Este Planejamento Estratégico auxilia o gerenciamento das ações?

(X) Sim () Não

12. Ao final do exercício como pretendem analisar o Planejamento aplicado?

Dentro do trabalho de planejamento são estabelecidas metas, através de indicadores pactuados para diversas áreas de atuação da saúde, que são mais de trinta, para avaliar o planejamento aplicado, isto é, sua execução, vamos verificar se cada meta foi atingida ou não.

13. O que planejamento significa para você?

Para mim, é o processo de analisar uma instituição sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações, utilizando-se, para isso, de instrumentos que possam aferir a execução do que foi planejado.